

USULAN STRATEGI PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE QSPM: STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN DAUR ULANG LIMBAH TEKSTIL DI BANDUNG

Audy Tanhati¹

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Katolik Parahyangan

ABSTRACT

In the era of increased competition, a company has to compete with others to achieve higher earnings capacity. Many ways have been done to make sure their cashflow balance. Some companies focus on their earnings rather than other aspects. Marketing is the main concern to maintain the existence of the company. Some of them were succeed and the others were failed due to lack of good strategy and plan. This article explains about how to develop a company's strategy using Quantitive Strategy Method. This method need a deep analysis about internal and external environment of the company to comprehend the strengths, weaknesses, oppprtunities and threats (SWOT). Some of the steps in this method will be discussed using a textile company in Bandung as an example.

Keywords: *Company's strategy, quantitive strategy, internal environment, external environment, SWOT.*

ABSTRAK

Di era persaingan yang semakin gencar, perusahaan berlomba-lomba untuk meningkatkan kapasitas pendapatan perusahaannya. Berbagai cara dilakukan untuk meningkatkan pendapatan dalam rangka mempertahankan *cash flow* yang berimbang dari sisi pengeluaran dan pemasukan. Cukup banyak perusahaan yang melihat sisi pemasukan lebih penting daripada aspek lain. Bidang penjualan adalah yang utama dan itulah strategi yang kerap digunakan untuk mempertahankan eksistensi perusahaan. Banyak yang berhasil tetapi tidak sedikit yang gagal karena ketiadaan strategi yang matang dan terencana dengan baik. Artikel ini akan membahas tentang penentuan strategi perusahaan dengan menggunakan Metode Strategi Kuantitatif. Metode ini membutuhkan analisis yang mendalam mengenai lingkungan internal dan eksternal perusahaan agar perusahaan memahami kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) (SWOT) yang ada. Beberapa langkah dalam metode ini akan diulas dengan menggunakan contoh sebuah perusahaan daur ulang limbah *textile* (majun) di Bandung.

Kata kunci: Strategi perusahaan, strategi kuantitatif, lingkungan internal, lingkungan eksternal, SWOT.

1. PENDAHULUAN

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang memiliki perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang. Dengan memiliki perencanaan untuk masa yang akan datang, maka sebenarnya sebuah perusahaan sudah menganalisis dan mempersiapkan apa yang akan dihadapi dan bagaimana cara menghadapinya. Hal ini dapat diketahui dengan melakukan analisis kondisi yang ada di dalam dan di sekitar perusahaan. Dengan mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan maka hal itu akan dengan

¹ Korespondensi: audy_tanhati@yahoo.com

mudah menetapkan strategi yang harus direncanakan dan dipersiapkan dalam jangka pendek sampai dengan jangka panjang.

Artikel ini akan mengambil contoh sebuah perusahaan di Bandung yang bergerak pada bidang produksi dan penjualan bahan baku yang didapat dari hasil daur ulang limbah *textile* majun. Perusahaan ini menghasilkan bahan baku untuk membuat *thermobonded nonwoven felt* dan juga membuat *thermobonded nonwoven felt* itu sendiri. *Thermobonded nonwoven felt* adalah material berbentuk matras dengan ketebalan 8 mm sampai dengan 20 cm, dapat digunakan sebagai material pengganti busa untuk kasur dan *furniture*. Selain itu *thermobonded nonwoven felt* dapat digunakan untuk pengganti *rockwool* dan *glasswool* yang berfungsi sebagai penahan panas dan suara pada bangunan. Konsumsi terbanyak perusahaan ini adalah pada komponen *automotive* (mobil). Pada *bisnis automotive*, produk ini digunakan untuk *underlay carpet*, *dash* dan *doortrim insulator*.

Perusahaan yang menjadi objek penelitian tersebut sudah berjalan selama empat tahun dan merugi, dan, sepertinya ini terjadi karena perusahaan tersebut tidak memiliki rencana strategi yang jelas untuk jangka menengah dan jangka panjang. Segala daya upaya yang dilakukan perusahaan selama empat tahun hanyalah upaya agar penjualannya meningkat untuk menutupi biaya yang timbul.

Segala macam bentuk perencanaan hanya difokuskan pada apa yang akan dilakukan bulan depan atau setidaknya hingga akhir tahun, yang sebenarnya sangat membahayakan keberlangsungan perusahaan tersebut. Perusahaan tidak mengetahui apa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang sebenarnya dimiliki untuk dapat mengatur dan merencanakan strategi di masa yang akan datang. Perusahaan ini tidak mengetahui bagaimana caranya menghadapi para pesaing ataupun menghadapi masuknya produk pengganti yang akan menurunkan kapasitas produksi dan penjualan perusahaan ini. Tulisan ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai bagaimana memberikan usulan strategi mengenai apa yang harus dilakukan oleh perusahaan bila strategi tersebut mengacu pada metode SWOT dengan mengaplikasikan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

2. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang akan digunakan penulis adalah metode penelitian deskriptif dan studi kasus. Arti dari metode deskriptif menurut Sekaran (2006) adalah sebuah penelitian yang dilakukan untuk menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti dalam sebuah situasi. Sedangkan metode studi kasus menurut Umar (2009) menuntut suatu kajian yang rinci, mendalam, serta menyeluruh atas objek tertentu yang biasanya relatif kecil selama kurun waktu tertentu, termasuk lingkungannya. Dengan adanya penjelasan di atas maka diharapkan dari metode deskriptif dan studi kasus maka penulis dapat memberikan gambaran mengenai kondisi lingkungan internal dan eksternal dari unit bisnis perusahaan ini serta melakukan kajian secara mendalam mengenai strategi bisnis yang cocok untuk diterapkan melalui pelbagai analisis.

Menurut David (2011) QSPM adalah teknik yang dipakai pada tahap akhir dari kerangka kerja analisis formulasi strategi. Teknik ini secara jelas menunjukkan strategi alternatif mana yang paling baik untuk dipilih. Jadi untuk menggunakan metode QSPM, ada beberapa langkah-langkah yang harus dilakukan terlebih dahulu. Langkah-langkah tersebut antara lain:

A. Analisis Lingkungan Eksternal

Wheelen dan Hunger (2012) menyatakan bahwa pengamatan mengenai kondisi lingkungan eksternal perusahaan harus dilakukan untuk mengidentifikasi peluang apa saja yang dimiliki dan juga ancaman yang ada di sekeliling perusahaan. Pengamatan mengenai lingkungan sekitar perusahaan sendiri adalah memantau, mengevaluasi, menyebarluaskan informasi dari lingkungan yang ada untuk orang-orang yang

berkepentingan di dalam perusahaan. Ada banyak metode yang dapat digunakan untuk melakukan analisis lingkungan eksternal salah satunya adalah pengamatan terhadap aspek-aspek Politik, Ekonomi, Sosial, dan Teknologi (PEST). Keempat faktor ini memiliki kemampuan untuk mempengaruhi keputusan jangka panjang dari sebuah perusahaan.

B. Analisis Lingkungan Internal

Wheelen dan Hunger (2012) menyebutkan bahwa pengamatan mengenai lingkungan internal sering disebut sebagai analisis organisasi, yang menjadi perhatian dengan mengidentifikasi dan mengembangkan sumber daya organisasi dan kompetensinya. Metode-metode untuk melakukan analisis lingkungan internal juga bermacam-macam antara lain: *Resource Base View Method*, *Value Chain Analysis*, *Five Force Analysis*, dsb.

C. TOWS Matrix

Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths (TOWS) Matrix menggambarkan bagaimana peluang-ancaman eksternal dibandingkan dan dipasangkan dengan kekuatan-kelemahan perusahaan untuk menghasilkan 4 strategi alternatif yang mungkin dilakukan oleh perusahaan.

Dalam penelitian ini teknik-teknik pengumpulan data yang akan digunakan penulis antara lain:

A. Wawancara

Wawancara adalah sebuah proses untuk mendapatkan keterangan untuk data penelitian dengan cara tanya jawab antara pewawancara dengan responden. Dalam penelitian ini, wawancara akan dilakukan dengan beberapa pihak terkait di internal perusahaan misalnya Direktur, *General Manager*, *Department Managers*, dan beberapa *Department's staff* terkait; dan dengan pihak eksternal, yang akan dilakukan dengan para pelanggan. Penentuan pelanggan yang akan diwawancara ini dilakukan dengan menggunakan metode *purposive sampling*.

B. Studi Dokumen

Teknik pengumpulan data lainnya yaitu melalui dokumen-dokumen perusahaan yang bersangkutan antara lain yaitu dokumen penjualan, dokumen produksi, dan dokumen gudang. Dokumen-dokumen ini bertujuan untuk memperoleh keterangan yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

C. Populasi dan Sampling

Peneliti akan melakukan wawancara kepada 7 dari 11 (perusahaan) pelanggan yang menjadi konsumen unit bisnis ini. Penentuan 7 dari 11 perusahaan ini menggunakan metode *purposive sampling*, yang menurut Ahmadi (2014), metode *purposive sampling* dilakukan jika seorang peneliti ingin mengidentifikasi tahapan-tahapan khusus kasus-kasus untuk investigasi mendalam. Informan yang ditetapkan dengan *purposive sampling* bukanlah informan-informan yang memang mewakili populasi, melainkan mewakili sejumlah informasi yang dibutuhkan dalam penelitian. Syarat-syaratnya adalah perusahaan merupakan pelanggan yang membeli lebih dari 5 kali, perusahaan tersebut bukan merupakan penghasil produk yang sama, dan perusahaan tersebut bukan merupakan bagian dari perusahaan ini. Dari keseluruhan kegiatan wawancara tersebut, penulis akan menggunakan pedoman wawancara berupa daftar pertanyaan yang akan dipersiapkan agar proses wawancara dapat mendapatkan hasil yang maksimal.

2.1. Kerangka Perumusan Strategi Komprehensif

Menurut David (2011) teknik penting seperti formulasi strategi dapat diintegrasikan ke dalam tiga tahap kerangka pengambilan keputusan. Alat-alat yang disajikan ke dalam kerangka

kerja tersebut berlaku untuk semua jenis dan ukuran organisasi/perusahaan dan dapat membantu mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi. Tahapan-tahapan tersebut antara lain:

A. Tahap 1: *Input Stage*

Pada tahap ini semua informasi dasar yang dibutuhkan sebagai bahan untuk merumuskan strategi yang terdiri dari *External Factor Analysis Summary* (EFAS), *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS), dan *Strategic Factor Analysis Summary* (SFAS).

B. Tahap 2: *Matching Stage*

Tahap ini merupakan tahap untuk mencocokkan data-data yang ada di tahap 1 yang akan menghasilkan alternatif-alternatif strategi. Metode yang akan digunakan pada tahap ini dapat menggunakan metode TOWS Matrix.

C. Tahap 3: *The Decision Stage*

Pada tahap akhir ini teknik yang akan digunakan yaitu *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM); sebuah alat analisis terhadap beberapa strategi yang ada untuk mengevaluasi strategi alternatif dengan objektif, berdasarkan faktor-faktor penentu keberhasilan eksternal dan internal yang sudah diidentifikasi sebelumnya.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kondisi Lingkungan Eksternal

A. Analisa PEST

1) Politik

Kondisi politik yang tidak menentu yang disebabkan pertarungan antara kedua kelompok pada Pemilu 2014, memberikan dampak yang signifikan terhadap melemahnya nilai Rupiah terhadap Dollar Amerika. Hal lain adalah kemungkinan naiknya harga BBM setelah Joko Widodo menjadi presiden RI yang ke-7 yang akan meningkatkan Tarif Dasar Listrik (TDL), UMR, dan biaya-biaya lainnya yang menimbulkan kenaikan HPP dan memancing para konsumen untuk mencari produk substitusi yang lebih terjangkau. Lalu dengan adanya AFTA 2015 berpotensi menyebabkan para konsumen mencari sumber-sumber produsen di antara negara-negara ASEAN yang memiliki kualitas yang lebih baik dan harga yang lebih rendah karena bea masuk yang ditetapkan di antara kawasan ASEAN adalah nol persen. Dan yang terakhir dalahan program *Low Cost Green Car* (LCGC) yang ditetapkan pemerintah terdahulu turut memberikan peluang bagi meningkatnya produksi kendaraan beroda empat dan ini (Tabel 1. Menunjukkan penjualan mobil beroda empat yang selalu meningkat setiap tahun) memberikan peluang yang besar untuk bisnis *nonwoven* karena produk yang dihasilkan oleh perusahaan *nonwoven* pasti akan digunakan oleh perusahaan *automotive*.

Tabel 1. Jumlah Unit Kendaraan Roda Empat yang Diproduksi per Tahun

Tahun	Unit
2011	894.194
2012	1.116.230
2013	1.229.901
2014 (Jan-Agust)	830.398

Sumber: Gaikindo

2) Ekonomi

Perekonomian di tahun 2014 masih belum menentu setelah pasca Pemilu 2014. Kemungkinan positif bisa saja terjadi dengan kebijakan-kebijakan sektor

ekonomi yang diberlakukan oleh pemerintahan baru yang dapat memberikan peluang usaha sehingga ada potensi meningkatnya penanaman modal di dalam negeri.

3) Sosial

Meningkatnya daya beli masyarakat turut meningkatkan penjualan beberapa produk potensial. Ini juga diikuti oleh meningkatnya penjualan kendaraan beroda empat di Indonesia. Dan juga pola hidup masyarakat yang cenderung mulai mencari produk yang sehat akibat gaya hidup sehat.

4) Teknologi

Teknologi maju yang ada saat ini turut menentukan kualitas dan kuantitas dari proses produksi. Di perusahaan ini, produksi menggunakan teknologi terkini yang membuat perusahaan dapat menghasilkan produk yang baik dalam jumlah yang kapasitasnya 2-3 kali lipat dibandingkan produk pesaing.

B. Analisis 5 Forces

1) Persaingan di Antara Perusahaan yang Sedang Berkompetisi

Jumlah pesaing yang berkompetisi di dalam bisnis ini tidak terlalu banyak. Dari sisi pertumbuhan industri, bisnis ini meningkat cukup pesat, diperkirakan hal tersebut karena meningkatnya produksi kendaraan beroda empat setiap bulannya. Bisnis *automotive* biasanya membutuhkan jadwal pengiriman yang tepat waktu, kualitas yang konsisten, dan harga yang tidak mudah meningkat secara tiba-tiba. Ini sesuai dengan karakteristik produk dan pelayanan di dalam bisnis perusahaan yang menjadi objek penelitian ini, yang cukup tinggi. Selain itu, jumlah biaya tetap dalam bisnis ini rendah sehingga menimbulkan persaingan yang tinggi. Dalam hal kapasitas yang ada di dalam industri ini tinggi, ditandai dengan meningkatnya kapasitas produk yang dimiliki oleh para pesaing yang akan membuat HPP menjadi lebih rendah. Sementara itu, *exit barriers* di dalam industri ini cukup rendah, hal ini ditandai dengan munculnya pesaing-pesaing baru. Aspek terakhir adalah keragaman pesaing, yang cukup rendah karena yang diproduksi oleh bisnis ini adalah bahan baku yang harus diolah kembali untuk membuat bahan jadi di proses selanjutnya. Dari keseluruhan hal tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kondisi persaingan di antara perusahaan yang sedang berkompetisi adalah di bawah rata-rata (nilai perhitungan rata-rata tabel = 2,85).

Tabel 2. Persaingan di Antara Perusahaan yang Sedang Berkompetisi

Indikator	A	1	2	3	4	5	B
Jumlah pesaing	Sedikit			x			Banyak
Tingkat pertumbuhan industri	Cepat	x					Lambat
Karakteristik produk dan pelayanan	Rendah				x		Tinggi
Jumlah biaya tetap	Tinggi				x		Rendah
Kapasitas	Tinggi		x				Rendah
Tingginya <i>exit barriers</i>	Tinggi				x		Rendah
Keragaman dari para pesaing	Sedikit		x				Banyak

Sumber: Hasil Analisis

Keterangan: Apabila penilaian semakin ke kiri (sisi A), maka kondisi tersebut baik untuk perusahaan. Sedangkan apabila penilaian semakin ke kanan (sisi B) maka kondisi tersebut merugikan perusahaan.

2) Potensi Masuknya Pesaing Baru

Teknologi dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menjalankan bisnis ini cukup tinggi. Dengan memiliki teknologi dan pengetahuan yang tinggi maka produk yang dihasilkan akan semakin baik. Selain itu, pengalaman yang dibutuhkan untuk menjalankan bisnis ini cukup tinggi. Dengan mengetahui apa saja yang dibutuhkan untuk melakukan proses produksi maka standar kualitas juga dapat dengan mudah dipenuhi. Untuk loyalitas pelanggan rendah karena pelanggan mementingkan kualitas yang baik dan harga yang rendah. Modal yang dibutuhkan untuk membangun bisnis *nonwoven* sangat besar. Dibutuhkan minimal USD 1.000.000,00 untuk menjalankan bisnis ini. Dan juga tarif yang dikeluarkan untuk bisnis ini tidak terlalu banyak. Hanya tarif bea masuk dan tarif-tarif lain yang pada umumnya dikenakan oleh pemerintah. Untuk akses terhadap bahan baku sangat mudah karena daerah Jawa Barat dan sekitarnya merupakan pusat berkumpulnya industri tekstil dan garmen. Dari sisi lokasi, apabila kondisi lokasi produksi dengan konsumen berdekatan maka hal tersebut mendapat penilaian yang baik. Dan harga terendah adalah harga yang terbaik di dalam bisnis ini. Jadi potensi masuknya pesaing baru ke dalam industri ini dapat disimpulkan cenderung di sedang-sedang saja (nilai perhitungan rata-rata tabel = 3,37).

Tabel 3. Potensi Masuknya Pesaing Baru

Indikator	A	1	2	3	4	5	B
Teknologi dan pengetahuan	Tinggi		x				Rendah
Pengalaman	Tinggi		x				Rendah
Loyalitas pelanggan	Tinggi				x		Rendah
Kekuatan modal	Besar	x					Kecil
Tarif	Besar					x	Kecil
Akses terhadap bahan baku	Sulit				x		Mudah
Lokasi	Jauh				x		Dekat
Harga	Tinggi					x	Rendah

Sumber: Hasil Analisis

Keterangan: Apabila penilaian semakin ke kiri (sisi A), maka kondisi tersebut baik untuk perusahaan. Dan apabila penilaian semakin ke kanan (sisi B) maka kondisi tersebut merugikan perusahaan.

3) Potensi Pengembangan Produk Pengganti

Harga produk pengganti cenderung bervariasi. Ada yang lebih tinggi dan ada pula yang lebih rendah. Dalam hal teknologi dan pengetahuan untuk pengembangan produk pengganti sangat mudah untuk didapatkan dan dipelajari. Lalu untuk kualitas produk substitusi rata-rata di bawah produk *nonwoven*. Sedangkan untuk akses terhadap bahan baku tidak sulit dan mudah didapatkan karena hanya lewat pencampuran proses kimia. Jadi untuk potensi terhadap pengembangan produk pengganti kesimpulannya sedang-sedang saja (nilai perhitungan rata-rata tabel = 3,5).

Tabel 4. Potensi Pengembangan Produk Pengganti

Indikator	A	1	2	3	4	5	B
Harga	Tinggi			x			Rendah
Teknologi dan pengetahuan	Sulit					x	Mudah
Kualitas produk	Buruk		x				Baik
Akses terhadap bahan baku	Sulit				x		Mudah

Sumber: Hasil Analisis

Keterangan: Apabila penilaian semakin ke kiri (sisi A), maka kondisi tersebut baik untuk perusahaan. Dan apabila penilaian semakin ke kanan (sisi B) maka kondisi tersebut merugikan perusahaan.

4) Daya Tawar dari Para Pemasok

Jumlah pemasok bahan baku banyak. Sedangkan ketersediaan bahan baku di pasar juga sangat banyak. Sementara itu biaya alih pemasok juga rendah karena pemasok di pasaran sangat banyak. Jadi kesimpulannya adalah daya tawar pemasok buruk (nilai perhitungan rata-rata tabel = 1,66).

Tabel 5. Daya Tawar Dari Para Pemasok

Indikator	A	1	2	3	4	5	B
Jumlah Pemasok	Banyak		x				Sedikit
Ketersediaan bahan baku	Banyak	x					Sedikit
Biaya alih pemasok	Rendah		x				Tinggi

Sumber: Hasil Analisis

Keterangan: Apabila penilaian semakin ke kiri (sisi A), maka kondisi tersebut baik untuk perusahaan. Dan apabila penilaian semakin ke kanan (sisi B) maka kondisi tersebut merugikan perusahaan.

5) Daya Tawar dari Para Konsumen

Jumlah konsumen cukup banyak terutama untuk dua pasar yaitu *building* dan *bedding*. Sedangkan untuk biaya alih konsumen tinggi karena dibutuhkan 6-12 bulan untuk mengembangkan produk di dalam pasar *automotive*. Dan kontribusi produk bagi konsumen tinggi karena material *felt* merupakan material utama sebagai bahan baku insulasi kendaraan. Jadi kesimpulan mengenai daya tawar dari konsumen di bawah rata-rata (nilai perhitungan rata-rata tabel = 2,66).

Tabel 6. Daya Tawar dari Para Konsumen

Indikator	A	1	2	3	4	5	B
Jumlah Konsumen	Banyak		x				Sedikit
Biaya Alih Konsumen	Rendah				x		Tinggi
Kontribusi produk bagi konsumen	Tinggi		x				Rendah

Sumber: Hasil Analisis

Keterangan: Apabila penilaian semakin ke kiri (sisi A), maka kondisi tersebut baik untuk perusahaan. Dan apabila penilaian semakin ke kanan (sisi B) maka kondisi tersebut merugikan perusahaan.

Kondisi Lingkungan Internal

A. Metode Rantai Nilai

1) Logistik Masuk

Penanganan bahan baku di dalam perusahaan baik. Seluruh sistem yang ada memastikan bahan baku lancar untuk proses produksi. Sedangkan sistem pergudangan baik, tetapi apabila kapasitas ditingkatkan maka kendala tempat penampungan tidak akan cukup. Kesimpulannya adalah logistik masuk di perusahaan ini sedang-sedang saja/tidak terlalu baik atau tidak terlalu buruk (nilai perhitungan rata-rata tabel = 3,50).

Tabel 7. Logistik Masuk

Indikator	A	1	2	3	4	5	B
Penanganan Bahan Baku	Buruk				x		Baik
Pergudangan	Buruk			x			Baik

Sumber: Hasil Analisis

Keterangan: Apabila penilaian semakin ke kiri (sisi A) nilainya buruk. Dan apabila penilaian semakin ke kanan (sisi B) maka nilainya baik.

2) Operasi

Mesin produksi baik karena menghasilkan kualitas yang baik. Sedangkan pengemasan produk cukup, artinya perlu dipertimbangkan untuk penggantian kemasan agar menjadi lebih baik. Lalu untuk jaminan kualitas sangat baik. Perusahaan ini menjadikan kualitas produk menjadi keunggulan dalam perusahaan ini. Dari sisi fasilitas produksi di perusahaan ini baik dan cukup lengkap. Kesimpulannya adalah proses operasi di unit bisnis ini di atas rata-rata (nilai perhitungan rata-rata tabel = 4,00).

Tabel 8. Operasi

Indikator		1	2	3	4	5	
Mesin	Buruk				x		Baik
Pengemasan	Buruk			x			Baik
Jaminan Kualitas	Rendah					x	Tinggi
Fasilitas	Buruk				x		Baik

Sumber: Hasil Analisis

Keterangan: Apabila penilaian semakin ke kiri (sisi A) nilainya buruk. Dan apabila penilaian semakin ke kanan (sisi B) maka nilainya baik.

3) Logistik Keluar

Pergudangan dalam kondisi yang cukup baik. Perpindahan material masuk dan keluar cukup baik diatur sedemikian rupa. Dalam hal proses distribusi masih dinilai cukup karena masih terkendala dengan masalah angkutan yang masih belum menentu. Jadi logistik keluar di perusahaan ini kesimpulannya adalah sedang-sedang saja penanganannya (nilai perhitungan rata-rata tabel = 3,50).

Tabel 9. Logistik Keluar

Indikator	A	1	2	3	4	5	B
Pergudangan	Buruk				x		Baik
Distribusi	Buruk			x			Baik

Sumber: Hasil Analisis

Keterangan: Apabila penilaian semakin ke kiri (sisi A) nilainya buruk. Dan apabila penilaian semakin ke kanan (sisi B) maka nilainya baik.

4) Pemasaran dan Penjualan

Tidak memiliki iklan dan promosi, hanya memiliki tenaga penjualan yang minim, dan proses penawaran sedang atau dapat diartikan tidak ada kelebihan karena proses yang dijalankan adalah sama seperti yang pada umumnya terjadi. Sedangkan untuk harga nilainya adalah cukup karena sesuai dengan harga pasar yang tidak terlalu mahal ataupun tidak terlalu murah. Untuk *channel relation* dan *channel distribution* juga tidak ada. Jadi kesimpulan untuk pemasaran dan penjualan di perusahaan ini buruk kondisinya (nilai perhitungan rata-rata tabel = 1,57).

Tabel 10. Pemasaran dan Penjualan

Indikator	A	1	2	3	4	5	B
Iklan	Buruk	x					Baik
Promosi	Buruk	x					Baik
Tenaga Penjualan	Kurang	x					Cukup
Proses Penawaran	Buruk			x			Baik
Harga	Tinggi			x			Rendah
<i>Channel Relations</i>	Buruk	x					Baik
<i>Channel Selection</i>	Buruk	x					Baik

Sumber: Hasil Analisis

Keterangan: Apabila penilaian semakin ke kiri (sisi A) nilainya buruk. Dan apabila penilaian semakin ke kanan (sisi B) maka nilainya baik.

5) *Service*

Untuk instalasi *sparepart* yang mudah/kecil, dapat dilakukan sendiri. Tetapi untuk *sparepart* yang besar dan menuntut presisi tinggi memerlukan tenaga ahli yang harus didatangkan dari luar negeri dengan biaya yang cukup tinggi. Sedangkan untuk perbaikan dapat dilakukan secara mandiri kecuali yang membutuhkan jasa dari luar perusahaan. Lalu untuk suku cadang kurang diperhatikan karena minimnya stok yang memadai untuk suku cadang yang harus diganti secara berkala. Sering terdapat keterlambatan datangnya suku cadang yang dipesan. Jadi kesimpulan mengenai kondisi servis di perusahaan ini masih di bawah rata-rata sehingga harus ditingkatkan (nilai perhitungan rata-rata tabel = 2,66).

Tabel 11. Servis

Indikator	A	1	2	3	4	5	B
Instalasi	Buruk			x			Baik
Perbaikan	Buruk			x			Baik
Onderdil	Buruk		x				Baik

Sumber: Hasil Analisis

Keterangan: Apabila penilaian semakin ke kiri (sisi A) nilainya buruk. Dan apabila penilaian semakin ke kanan (sisi B) maka nilainya baik.

6) **Infrastruktur Perusahaan**

General Management yang terjadi di dalam perusahaan ini masih belum dapat berlangsung dengan baik karena GM tidak berlaku sebagaimana mestinya dan masih terkonsentrasi pada hal-hal lain seperti pembelian, keuangan dan penjualan. Perencanaan strategis di perusahaan ini belum bisa dilakukan dengan baik. Terdapat ketidaksesuaian visi dan misi perusahaan dengan apa yang dikerjakan. Mengenai keuangan dan akuntansi cukup baik dan dikerjakan secara 1 pintu di perusahaan induk. Tetapi ada beberapa proses yang seharusnya sudah bisa dilakukan secara mandiri yang tentunya akan menghemat waktu pengerjaan. Jadi kesimpulannya adalah infrastruktur perusahaan ini masih dalam kondisi yang di bawah rata-rata (nilai perhitungan rata-rata tabel = 2,00).

Tabel 12. Infrastruktur Perusahaan

Indikator	A	1	2	3	4	5	B
<i>General Management</i>	Buruk		x				Baik
Keuangan dan Akuntansi	Buruk			x			Baik
Perencanaan Strategis	Buruk	x					Baik

Sumber : Hasil Analisis

Keterangan: Apabila penilaian semakin ke kiri (sisi A) nilainya buruk. Dan apabila penilaian semakin ke kanan (sisi B) maka nilainya baik.

7) **Pengembangan Teknologi**

R&D di perusahaan ini kurang diberikan ruang agar dapat berkembang dengan baik karena terbatas apa yang dibutuhkan konsumen. Sedangkan pengembangan produk dan proses produksi di perusahaan ini sedikit lebih baik dibandingkan R&D. Tetapi hanya terbatas pada material-material kecil saja. Kesimpulan mengenai pengembangan teknologi di unit bisnis ini adalah masih di bawah rata-rata dan harus diperhatikan rata (nilai perhitungan rata-rata tabel = 2,50).

Tabel 13. Pengembangan Teknologi

Indikator	A	1	2	3	4	5	B
R&D	Buruk		x				Baik
Pengembangan Produk dan Proses Produksi	Buruk			x			Baik

Sumber: Hasil Analisis

Keterangan: Apabila penilaian semakin ke kiri (sisi A) nilainya buruk. Dan apabila penilaian semakin ke kanan (sisi B) maka nilainya baik.

8) MSDM

Perekrutan di perusahaan ini dilakukan oleh tenaga yang tidak kompeten dan tidak memiliki pengetahuan di bidang perekrutan karyawan. Dalam hal pelatihan untuk tenaga kerja cukup baik, hanya perlu ditingkatkan untuk beberapa bagian yang penting. Sedangkan pengembangan SDM juga cukup dengan adanya pengembangan dalam bentuk penilaian kinerja setiap 3 bulan. Sedangkan untuk sistem kompensasi masih buruk karena hanya bergantung kepada gaji pokok dan THR saja. Jadi kesimpulan untuk MSDM di unit bisnis ini di bawah rata-rata. Harus dilakukan evaluasi menyeluruh mengenai sistem MSDM di perusahaan ini (nilai perhitungan rata-rata tabel = 2,00).

Tabel 14. MSDM

Indikator	A	1	2	3	4	5	B
Perekrutan	Buruk	x					Baik
Pelatihan	Buruk			x			Baik
Pengembangan SDM	Buruk			x			Baik
Kompensasi	Buruk	x					Baik

Sumber: Hasil Analisis

Keterangan: Apabila penilaian semakin ke kiri (sisi A) nilainya buruk. Dan apabila penilaian semakin ke kanan (sisi B) maka nilainya baik.

9) Pembelian

Bahan baku juga dalam kualitas yang baik. Begitu pula untuk ketersediaan bahan bakunya. Sedangkan untuk mesin (suku cadang) masih kurang baik penanganannya. Ada beberapa *part* yang seharusnya tersedia cukup lama proses pembeliannya sehingga beresiko menghambat jalannya operasi. Dan untuk peralatan kantor tersedia dengan sangat baik. Jadi kesimpulan mengenai pembelian di dalam unit bisnis ini sedang-sedang saja (nilai perhitungan rata-rata tabel = 3,75).

Tabel 15. Pembelian

Indikator	A	1	2	3	4	5	B
Bahan Baku	Buruk				x		Baik
Ketersediaan	Buruk				x		Baik
Mesin (suku cadang)	Buruk		x				Baik
Peralatan kantor	Buruk					x	Baik

Sumber: Hasil Analisis

Keterangan: Apabila penilaian semakin ke kiri (sisi A) nilainya buruk. Dan apabila penilaian semakin ke kanan (sisi B) maka nilainya baik.

Setelah melakukan analisis lingkungan eksternal dan internal, maka langkah pertama yang harus dilakukan untuk memulai menganalisis data-data yang telah dikumpulkan adalah dengan mengintegrasikan hasil-hasil tersebut ke dalam 3 tahap kerangka pengambilan keputusan.

A. *Input Stage*

• EFAS Matrix

Matriks EFAS bertujuan mengorganisasikan faktor-faktor eksternal ke dalam beberapa kategori yang berlaku umum dari peluang dan ancaman, serta menganalisis seberapa baik

manajemen perusahaan (*rating*) dalam menanggapi faktor-faktor tertentu dalam mengingat pentingnya dirasakannya (*weight*) faktor-faktor tersebut di dalam perusahaan. Nilai rating ditunjukkan dengan nilai 1(buruk)-5(luar biasa) yang menandakan respon perusahaan terhadap faktor tersebut. Dengan matriks EFAS kita dapat melihat respon perusahaan terhadap peluang dan ancaman yang didapatkan melalui analisis lingkungan eksternal.

Tabel 16. Matrix EFAS

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Nilai Bobot	Keterangan
Peluang / Opportunities :				
Pertumbuhan Industri (O1)	0,15	4	0,6	Pertumbuhan industri di bisnis ini meningkat terutama untuk di pasar <i>building</i> dan <i>automotive</i>
Ketersediaan Bahan Baku (O2)	0,12	4	0,48	Ketersediaan bahan baku dan akses bahan baku cukup banyak dan mudah
Daya Beli Masyarakat (O3)	0,15	2	0,3	Daya beli masyarakat yang tinggi mengakibatkan penjualan yang meningkat
Teknologi (O4)	0,07	3	0,21	Teknologi yang banyak dan mudah untuk diakses meningkatkan performa kualitas
Pesaing (O5)	0,08	3	0,24	Jumlah pesaing yang tidak terlalu banyak sehingga pilihan konsumen menjadi sedikit
Ancaman / Threats :				
Situasi Politik (T1)	0,08	2	0,16	Situasi politik pasca Pemilu belum dapat diprediksi
Asean Free Trade (AFTA) 2015 (T2)	0,07	4	0,28	Masuknya produk dari luar yang tidak menggunakan bea pajak impor
Pesaing Baru (T3)	0,12	4	0,48	Karena industri bertumbuh dengan cepat, ancaman terhadap peluang masuknya pesaing baru juga semakin tinggi
Produk Pengganti (T4)	0,11	2	0,22	Banyaknya produk pengganti yang beredar di pasar
Loyalitas Pelanggan (T5)	0,05	3	0,15	Loyalitas pelanggan yang lemah mengakibatkan perpindahan antar <i>supplier</i> juga mudah
Total Score	1,00		3,12	

Sumber: Wawancara dan Analisis

Keterangan:

- Pada bagian peluang, alasan diberikannya bobot yang besar kepada pertumbuhan industri, ketersediaan bahan baku, dan daya beli masyarakat karena perusahaan menyadari bahwa 3 faktor tersebut memang menjadi peluang yang ada di bisnis ini. Peluang untuk mendapatkan hal yang lebih baik disadari oleh perusahaan pada 3 hal di atas.
- Pada bagian ancaman, alasan diberikannya bobot pada produk pengganti dan munculnya pesaing baru karena unit bisnis ini menilai bahwa kedua hal tersebut yang akan mengancam eksistensi perusahaan di masa yang akan datang. Tetapi karena respon yang perusahaan berikan berbeda maka hal itu menjadi kontradiktif.

- IFAS Matrix

Matriks IFAS bertujuan mengorganisasikan faktor-faktor internal ke dalam beberapa kategori yang berlaku umum dari kekuatan dan kelemahan, serta menganalisis seberapa baik manajemen perusahaan (*rating*) dalam menanggapi faktor-faktor tertentu dalam mengingat pentingnya dirasakannya (*weight*) faktor-faktor tersebut di dalam perusahaan. Nilai rating ditunjukkan dengan nilai 1(buruk)-5(luar biasa) yang menandakan respon perusahaan terhadap faktor tersebut. Dengan matriks IFAS kita dapat melihat respon perusahaan terhadap kekuatan dan kelemahan yang didapatkan melalui analisis lingkungan internal.

Tabel 17. Matriks IFAS

Faktor Internal	Bobot	Rating	Nilai Bobot	Keterangan
Kekuatan / Strengths:				
Logistik Masuk (S1)	0,05	3	0,15	Penanganan bahan baku yang baik
Jaminan Kualitas (S2)	0,15	4	0,6	Perusahaan ini memiliki jaminan kualitas yang baik di mata konsumen
Logistik Keluar (S3)	0,06	3	0,18	Sistim distribusi yang tertangani dengan baik sampai ke konsumen
Bahan Baku (S4)	0,11	5	0,55	Ketersediaan bahan baku yang baik
Kapasitas (S5)	0,12	4	0,48	Perusahaan ini memiliki kapasitas yang lebih besar dibanding pesaingnya
Kelemahan / Weaknesses :				
Pemasaran dan Penjualan (W1)	0,2	2	0,4	Tenaga penjualan pemasaran yang kurang sehingga aktivitas tersebut tidak memadai
Sparepart (W2)	0,05	3	0,15	Ketersediaan yang kurang mengakibatkan kemungkinan munculnya gangguan
Infrastruktur Perusahaan (W3)	0,13	1	0,13	Tidak memiliki perencanaan strategis yang baik dan perencanaan jangka pendek-panjang yang jelas
Pengembangan Teknologi (W4)	0,05	3	0,15	Pengembangan teknologi hanya sebatas berdasarkan permintaan konsumen
SDM (W5)	0,08	2	0,16	Sistem kompensasi yang buruk dan keterbatasan proses perekrutan dan seleksi
Total Score	1,00		2,95	

Sumber: Wawancara dan Analisis

Keterangan:

- Pada bagian kekuatan, faktor jaminan kualitas, bahan baku dan kapasitas diberikan pembobotan yang besar karena perusahaan menyadari bahwa ketiga hal ini yang menjadi kekuatan utama dari perusahaan ini. Tetapi respon yang tidak maksimal diberikan kepada faktor kapasitas menyebabkan kekuatan tersebut tidak maksimal.
- Pada bagian kelemahan, terdapat 3 faktor yang dibobotkan lebih yaitu pemasaran dan penjualan, infrastruktur perusahaan dan SDM, tetapi karena respon yang diberikan perusahaan terhadap faktor infrastruktur perusahaan minim, maka hasilnya pun menjadi tidak maksimal.

- Matrix SFAS
Setelah Matriks EFAS dan IFAS dibuat, maka seluruh data yang terdapat pada Matriks IFAS dan EFAS dikombinasikan sebagai bahan untuk membuat Matrix SFAS. Matrix SFAS bertujuan untuk merangkum semua data dari internal dan eksternal.

Tabel 18. Matrix SFAS

Key Strategic Factor	Bobot	Rating	Nilai Bobot	Duration			Keterangan
				SHORT	INTERMEDIATE	LONG	
Pertumbuhan Industri (O1)	0,18	4	0,72			X	Pertumbuhan industri di bisnis ini meningkat terutama untuk di pasar <i>building</i> dan <i>automotive</i>
Ketersediaan Bahan Baku (O2)	0,13	4	0,52	X			Ketersediaan bahan baku dan akses bahan baku cukup banyak dan mudah
Asean Free Trade (AFTA) 2015 (T2)	0,05	4	0,2		X		Masuknya produk dari luar yang tidak menggunakan bea pajak impor
Pesaing Baru (T3)	0,09	4	0,36		X		Karena industri bertumbuh dengan cepat, ancaman terhadap pesaing baru juga semakin tinggi
Jaminan Kualitas (S2)	0,15	4	0,6	X			Perusahaan ini memiliki jaminan kualitas yang baik di mata konsumen
Bahan Baku (S4)	0,13	4	0,52	X			Ketersediaan bahan baku yang baik
Pemasaran dan Penjualan (W1)	0,2	2	0,4	X			Tenaga penjualan pemasaran yang kurang sehingga aktivitas tersebut tidak memadai
SDM (W5)	0,07	2	0,14		X		Sistem kompensasi yang buruk dan keterbatasan proses perekrutan dan seleksi
Total Score	1		3,46				

Sumber: Wawancara dan Analisis

B. Matching Stage

Dari data yang didapatkan di Matrix SFAS, dapat dikembangkan untuk membuat TOWS Matrix. Tujuan dari TOWS Matrix adalah memberikan gambaran mengenai peluang-ancaman-kekuatan-kelemahan dan dipasang-pasangkan. Dari sini kita dapat melihat berbagai macam jenis-jenis strategi yang dapat digunakan menjadi pilihan untuk unit bisnis ini.

Tabel 19. TOWS Matrix

<div style="text-align: center;"> IFAS <div style="border-top: 1px solid black; border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; height: 100px; position: relative;"> EFAS </div> </div>	Kekuatan / Strengths 1. Logistik masuk 2. Jaminan kualitas 3. Logistik keluar 4. Bahan baku 5. Kapasitas	Kelemahan / Weaknesses 1. Pemasaran & Penjualan 2. Sperepart 3. Infrastruktur perusahaan 4. Pengembangan teknologi 5. SDM
	Peluang / Opportunities 1. Pertumbuhan industri 2. Ketersediaan bahan baku 3. Daya beli masyarakat 4. Teknologi 5. Pesaing tidak banyak	Strategi SO a) Meningkatkan kualitas dan distribusi b) Melakukan pengembangan berkelanjutan c) Menurunkan harga
Ancaman / Threats 1. Situasi politik 2. AFTA 2015 3. Pesaing baru 4. Produk pengganti 5. Loyalitas pelanggan	Strategi ST 1. Meningkatkan kualitas 2. Mencari sumber bahan baku yang lebih murah. 3. Meningkatkan kualitas distribusi	Strategi WT a) Memperbaiki infrastruktur perusahaan b) Memberikan pelatihan SDM yang berkualitas. c) Konsentrasi di pasar <i>automotives</i>

Sumber: Analisis

C. Decision Stage

Dari hasil yang didapatkan dari Martiks IFAS, EFAS, dan TOWS, maka untuk pengambilan keputusan strategi mana yang paling tepat adalah menggunakan metode QSPM. Metode QSPM apabila dilakukan dengan perhitungan matriks akan menghasilkan seperti tabel berikut ini:

Tabel 20. Matriks QSPM

Key Factor	Weight	Alternatif Strategi							
		Strategi SO		Strategi ST		Strategi WO		Strategi WT	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang/Opportunities									
- Pertumbuhan industri	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	4	0,6
- Ketersediaan Bahan Baku	0,12	2	0,24	4	0,48	4	0,48	4	0,48
- Daya Beli Masyarakat	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,6	4	0,6
- Teknologi	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21	4	0,28
- Pesaing	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16	3	0,24
Ancaman/Threats									
- Situasi Politik	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	2	0,16
- AFTA 2015	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	2	0,14
- Pesaing Baru	0,12	4	0,48	4	0,48	3	0,36	3	0,36
- Produk Pengganti	0,11	4	0,44	4	0,44	3	0,33	2	0,22
- Loyalitas Pelanggan	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15
Kekuatan/Strengths									
- Logistik Masuk	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	2	0,1
- Jaminan Kualitas	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45	3	0,45
- Logistik Keluar	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18	2	0,12
- Bahan Baku	0,11	3	0,33	4	0,44	4	0,44	2	0,22
- Kapasitas	0,12	3	0,36	3	0,36	4	0,48	3	0,36
Kelemahan/Weaknesses									
- Pemasaran dan Penjualan	0,2	1	0,2	3	0,6	4	0,8	4	0,8
- Sparepart	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05
- Infrastruktur Penjualan	0,13	3	0,39	3	0,39	3	0,39	4	0,52
- Pengembangan Teknologi	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2	4	0,2
- SDM	0,08	1	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32
Total Score			5,61		6,44		6,49		6,37

Sumber: Wawancara dan Analisis

Setelah dilakukan perhitungan dengan metode QSPM Matrix, maka hasil yang didapat adalah sebagai berikut :

- Strategi SO = 5,61
- Strategi ST = 6,44
- Strategi WO = 6,49
- Strategi WT = 6,37

Hasil yang tertinggi dari matrix di atas adalah strategi WO dengan poin 6,49. Ini berarti bahwa unit bisnis ini memiliki beberapa kelemahan yang membuat pencapaian unit bisnis ini menjadi tidak maksimal. Tetapi dengan kesempatan yang ada di pasar, unit bisnis ini harus mampu menutupi kelemahannya karena kesempatan-kesempatan yang muncul akan menjadi peluang yang menjadikan perusahaan ini menjadi lebih baik.

4. PENUTUP

Dari hasil analisis yang didapatkan dari Matriks QSPM, maka didapatkan hasil terbesar pada strategi *weeknesses* dan *opportunities* (WO) yang berarti bahwa dengan perbaikan pada kelemahan-kelemahan yang dimiliki, unit bisnis ini dapat mengelola dengan lebih baik peluang-peluang yang berhasil di dapatkan dari hasil analisis sebelumnya. Berikut adalah usulan strategi yang didapatkan dari analisis pada strategi WO (*weeknesses* dan *opportunities*):

A. Perbaikan sistem pemasaran dan penjualan.

Maksudnya adalah kelemahan utama yang dimiliki oleh unit bisnis ini adalah kurangnya tenaga penjual dan pemasaran. Dengan keterbatasan tersebut maka daya beli masyarakat yang tinggi tidak dapat dilayani dengan maksimal. Oleh karena itu perbaikan di sistem tersebut perlu dilakukan dengan segera. Di unit bisnis ini selain memasarkan di pasar *automotive*, ada juga yang memasarkan produk di pasar *building* dan *furniture*. Dua pasar ini penetrasinya tidak terlalu baik karena tenaga yang ada lebih banyak berkonsentrasi di pasar *automotive*. Harus ada penambahan jumlah tenaga yang bertugas melakukan penetrasi pasar yang lebih kuat di pasar *building* dan *furniture* sehingga kesempatan-kesempatan yang seharusnya dapat diraih oleh unit bisnis ini tidak terlewatkan begitu saja. Selain itu, unit bisnis ini harus membuat strategi pemasaran yang berkesinambungan yang bertujuan untuk memperkenalkan produk ini kepada masyarakat luas. Memang biaya yang akan dikeluarkan tinggi, tetapi pemasaran adalah modal yang akan memberikan kesempatan meningkatkan penjualan di masa depan.

B. Merekrut sumber daya yang berpengalaman untuk meningkatkan pengembangan teknologi.

Maksudnya adalah unit bisnis ini memiliki keterbatasan dari sisi SDM, sedangkan teknologi semakin berubah menjadi lebih canggih. Unit bisnis ini harus dapat melihat bahwa teknologi dibutuhkan untuk perkembangan bisnis ini. Merekrut tenaga-tenaga yang handal untuk memberikan dukungan dari sisi perkembangan teknologi adalah salah satu cara yang baik untuk meningkatkan kemampuan perusahaan untuk berkembang. Dari pengamatan yang dilakukan, tenaga-tenaga ahli di bagian produksi adalah tenaga-tenaga yang diperkenalkan mulai dari nol mengenai bisnis ini 4 tahun yang lalu. Kemampuan SDM yang dimiliki oleh unit bisnis ini sudah sampai pada titik maksimal di mana yang dilakukan selama ini adalah sistem *trial* dan *error* yang memberikan peningkatan yang sangat lambat di sisi teknologi. Perusahaan harus berani untuk merekrut tenaga ahli di bidang pembuatan *nonwoven felt* dan pengembangannya untuk meningkatkan pengetahuan dan transfer teknologi kepada perusahaan ini. Beban biaya yang akan dikeluarkan mungkin cukup tinggi untuk mempekerjakan tenaga ahli tersebut, tetapi hal ini benar-benar harus diperhatikan demi meningkatnya pengetahuan dan teknologi di dalam perusahaan ini. Dengan pengetahuan yang kurang maksimal dan diperlengkapi dengan mesin yang sangat canggih, hal tersebut tidak seimbang untuk dapat meningkatkan performa SDM di perusahaan ini.

C. Memperbesar kapasitas gudang untuk mengumpulkan bahan baku yang lebih banyak.

Maksudnya adalah dengan memperbesar kapasitas untuk mengumpulkan bahan baku majun yang lebih banyak lagi, maka harga bahan baku semakin dapat ditekan, sehingga harga jual menjadi lebih rendah. Untuk memperluas kapasitas gudang dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain melakukan sortir bahan baku yang benar-benar dibutuhkan, mengeliminasi material-material jadi yang tidak dibutuhkan, mempercepat perputaran barang keluar, dan sebagainya. Salah satu kendala dari memperluas kapasitas gudang penyimpanan adalah meningkatnya beban gudang. Tetapi maksudnya adalah demikian, unit bisnis ini memang

memiliki gudang penyimpanan yang cukup memadai; tetapi ada beberapa tempat yang digunakan oleh perusahaan induk untuk digunakan menitip/menyimpan mesin-mesin produksinya yang tidak terpakai. Hal tersebut lambat laun pasti akan mengganggu kinerja dari unit bisnis ini. Hal lainnya adalah, harus dilakukan perbaikan dari sistem penyimpanan barang. Melakukan *layout* ulang mengenai posisi-posisi bahan baku, barang jadi dan *scrap* menjadi hal utama yang harus dilakukan. Ada banyak bahan jadi yang sudah mengendap selama 4 tahun, dan hal tersebut masih belum ada solusinya. Permasalahan ini harus segera diputuskan agar *space* di gudang penyimpanan terus semakin bertambah. Dengan semakin luasnya gudang penyimpanan, maka perusahaan dapat membeli bahan baku dengan lebih banyak, dan ini berarti bahwa harga beli bahan baku dapat ditekan, sehingga diharapkan HPP dapat lebih rendah lagi. Selanjutnya dapat dimungkinkan untuk menurunkan harga jual atau menunda kenaikan harga di saat para pesaing menaikkan harga jual. Hal ini akan menjadi salah satu keunggulan yang akan meningkatkan loyalitas pelanggan dengan jaminan harga jual yang stabil.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, R. (2014). *Metodologi penelitian kualitatif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Dartanto, T. (2014). *Gebrakan Jokowi*. Diakses dari <http://pemilu.tempo.co/read/Analisis/21/Dampak-Ekonomi-Pemilu-2014>
- David, F. R. (2011). *Strategic management concepts* (13th ed.). New Jersey: Pearson Education, Prentice Hall.
- Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia. (2014). *Production volume*. Diunduh pada 6 Oktober 2014, dari http://gaikindo.or.id/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=0&Itemid=145/
- Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. (2014). *Direktori perusahaan industri*. Diunduh pada 14 Juli 2014, dari <http://kemenperin.go.id/direktori-perusahaan?what=textile&prov=0>
- Kompas. (2014). *Ekspedisi Citarum: Dilema industri tekstil*. Diakses pada 14 Juli 2014, dari <http://lipsus.kompas.com/ekspedisicitarum/read/2011/04/27/11034054/Dilema.Industri.Tekstil>
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy. *Strategic Management Journal*, 2(1), 93-95.
- Sekaran, U. (2003). *Reserch method for business: A skill-building approach* (4th ed.). Canada: John Wiley and Sons, Inc.
- Tempo. (2014). *Analisis: Dampak ekonomi pemilu 2014*. Diunduh pada 6 Oktober 2014, dari <http://pemilu.tempo.co/read/Analisis/21/Dampak-Ekonomi-Pemilu-2014>
- Umar, H. (2009). *Desain penelitian manajemen strategik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability* (13th ed.). New Jersey: Pearson Education, Prentice Hall.